



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SPORT CLUB CORINTHIANS
PAULISTA COM FOCO NA RETENÇÃO E MANUTENÇÃO DE TALENTOS NAS
CATEGORIAS DE BASE**

DANIEL VICTOR TANUS DE OLIVEIRA
RA21100191

Brasília
2016

DANIEL VICTOR TANUS DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SPORT CLUB CORINTHIANS
PAULISTA COM FOCO NA RETENÇÃO E MANUTENÇÃO DE TALENTOS NAS
CATEGORIAS DE BASE**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

**Orientador: Prof. Felipe Burle dos
Anjos**

**BRASÍLIA
2016**

DANIEL VICTOR TANUS DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SPORT CLUB CORINTHIANS
PAULISTA COM FOCO NA RETENÇÃO E MANUTENÇÃO DE TALENTOS NAS
CATEGORIAS DE BASE**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

**Orientador: Prof. Felipe Burle dos
Anjos**

Brasília, maio de 2016.

Banca Examinadora

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

RESUMO

Devido a crise financeira, a qual afeta as pessoas e empresas no Brasil, incluindo os clubes de futebol, encontrou-se a necessidade de implementar nas organizações, estratégias que as diferenciam dos concorrentes, que tenham o menor custo possível e ainda assim atinjam objetivos. Por isso o objetivo geral deste trabalho foi: analisar a cultura organizacional do Sport Club Corinthians Paulista com foco em retenção e manutenção de talentos nas categorias de base. Mais especificamente: descrever a história do Sport Clube Corinthians Paulista; explorar a cultura organizacional do clube; relacionar os processos de seleção, treinamento e avaliação com os resultados alcançados e verificar a percepção de candidatos que participaram do processo seletivo. Para estar entre os melhores em um mercado tão competitivo como o futebol, deve-se investir na contratação dos melhores funcionários (não só jogadores, mas também comissão técnica, gestores e diretores), por isso o investimento em categorias de base e a inserção de uma cultura organizacional forte, são uma alternativas viáveis para alcançar bons resultados. A cultura organizacional oferece aos colaboradores um senso de identidade com a empresa e comprometimento com os interesses da mesma. A partir de uma pesquisa exploratória e qualitativa, de coleta de dados com análise documental, entrevistas com pessoas que participaram das categorias de base do clube e análise de conteúdo percebeu-se que o Corinthians sempre foi um modelo em investimento e preocupação com a sua base, enfatizando os jovens talentos e toda estrutura que esses recebem até chegar à equipe profissional. Porém analisando os relatos dos jovens candidatos que passaram pela escolinha do próprio Corinthians, percebeu-se a existência de incoerência entre o que é divulgado pelo clube com o que realmente acontece. Por mais que as categorias de base façam sua parte de socialização das crianças e que usem, como chamariz o famoso nome do clube, as necessidades de trabalhar melhor a meritocracia e preocupar-se mais com a formação de bons atletas do que exclusivamente com o lucro, ainda existem.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Categorias de Base. Gestão de Pessoas. Processos. Estratégias. Crise Financeira. Corinthians. Brasil. Futebol

1. INTRODUÇÃO

A crise política e econômica brasileira estão entre os dez maiores riscos para o cenário internacional (IBGE, 2016). Porém existem empresas que enxergam na crise uma oportunidade de crescimento. Enquanto a economia declina e a crise se aprofunda, essas empresas investem no que for necessário para se diferenciar dos demais concorrentes do mercado.

No futebol não é diferente, os clubes, que são tratados como empresas, são afetados principalmente pelos altos impostos, salários e uma ascendente concorrência internacional.

A pesquisa de Biondo (2015), do UniCEUB e o artigo de Leoncini e Silva (2004), da USP-SP, foram as principais motivações para que essa pesquisa fosse feita. Já que o autor do primeiro trabalho teve como objetivo geral demonstrar a importância da paixão, identidade e fidelização dos torcedores com o Barcelona Futebol Clube, em um período de crise econômica na Espanha. Já o segundo trabalho citado busca identificar princípios de gestão estratégica implantados em um time de futebol inglês, no caso o Manchester United.

No presente trabalho não será mostrado a reação dos torcedores, mas sim as medidas estratégicas tomadas pela própria instituição esportiva frente à crise. Mostrando que também pode-se crescer em um período ruim da sua economia, e é neste ponto que se encontra a principal importância deste no meio acadêmico, já que no trabalho feito sobre o Manchester United, a situação política e financeira apresentada era sólida, diferente da que será mostrada aqui.

Com a crise devastando os cofres dos grandes clubes brasileiros e com menos dinheiro para comprar jogadores de alto nível, alguns clubes preferem manter seus investimentos na estrutura, nos processos de gestão de pessoas e na inserção de uma cultura organizacional forte. Exalta-se que mais importante do que contratar bons funcionários, é treina-los, para que o impacto da crise seja o menor possível.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a cultura organizacional do Sport Club Corinthians Paulista com foco em retenção e manutenção de talentos nas categorias de base. Para isso, estabeleceu-se como objetivos específicos: descrever a história do Sport Club Corinthians Paulista; explorar a cultura organizacional do

clube; relacionar os processos de seleção, treinamento e avaliação com os resultados alcançados; verificar a percepção de candidatos que participaram do processo seletivo.

A pressão por desempenho em um cenário extremamente competitivo, como o futebol, acaba levando quase todo investimento dos clubes para a equipe profissional. Para atender as expectativas da torcida e cobranças da diretoria, são necessários os melhores jogadores, técnicos, médicos especialistas e outros profissionais. Assim, deixando com bem menos investimentos as equipes de base.

O Sport Club Corinthians Paulista passa pelas mesmas dificuldades que os outros times brasileiros vistos também como formadores, que são: dar aos seus atletas a estrutura necessária para realização de um bom trabalho; pagar os altos salários pretendidos pelos jogadores; e ainda, saber lidar com a concorrência, quase que desleal, dos clubes estrangeiros, principalmente europeus e, agora chineses, que pagam salários fora dos padrões e oferecem uma qualidade de vida que provavelmente os jogadores não teriam no Brasil.

De acordo com o que o mercado do futebol exige, os clubes buscam por novos conhecimentos e por novas estratégias. O Corinthians então, usa como estratégia, o investimento nas categorias de base para dar sequência ao trabalho de formação e manutenção de atletas de alto rendimento que no futuro poderão fazer parte da equipe profissional e afim de manter o clube como um dos maiores ganhadores de títulos do país.

Em um clube de grande proporção no futebol, os atletas passam por alguns procedimentos do Departamento de Gestão de Pessoas, como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação e outros, afinal são os principais responsáveis pelos resultados, visto que são aqueles que ganham ou perdem os jogos. Exercer o cargo de administrador desportivo atualmente significa desempenhar uma atividade altamente qualificada e especializada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É fundamental ter profissionais qualificados com excelência em desempenho. Mercado é a relação de oferta e procura, e algumas ameaças a esse ponto são: a seleção mal feita e a alta rotatividade de profissionais na empresa. Para Chiavenato

(2014) o desempenho da organização está diretamente ligado ao desempenho das pessoas e consequentemente das equipes de trabalho.

Ainda nas ideias de Chiavenato (2014), rotatividade é o fluxo de saída e entrada de pessoas de uma organização, ou seja, o ciclo compensatório das pessoas que saem pelo das pessoas que entram. A cultura organizacional, para Robbins (2009), é uma variável interna da empresa que pode ocasionar na alta rotatividade de pessoal, afetando o desempenho da organização. Seleção é o exercício utilizado para contratar e identificar colaboradores com conhecimento, habilidade e ações necessárias para um bom desempenho individual e, consequentemente, organizacional.

2.1 Cultura Organizacional

Schein (2009) conceitua cultura como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Segundo Schlünzen Junior (2003), o modelo usado para a construção de uma aprendizagem organizacional eficaz deve se basear em um conjunto de praticas para organizar os trabalhadores em equipes na definição de um sistema, motivando uns aos outros e acompanhando o desenvolvimento da mesma, ou seja, a cultura organizacional deve promover facilidades para a empresa através de um exemplo pré-estabelecido, e deve promover também a formação de grupos para a resolução de problemas e de estratégias, discutindo os problemas causados pela implementação do sistema no ambiente de trabalho.

A cultura organizacional pode exercer diversas funções dentro de uma organização. Para Robbins (2009), a cultura cria distinções entre uma organização e outras, proporciona um senso de identidade aos membros, facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais e estimula a estabilidade do sistema social.

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer e dizer. Por fim, atua como sinalizador de sentido e mecanismo de

controle a fim de orientar e dar forma às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores. É esta última função que em particular nos interessa. A cultura define as regras do jogo. (ROBBINS, 2009, p. 228)

Ainda segundo Robbins (2002), existem quatro tipos de culturas organizacionais distintas. Cultura de trabalho em rede: nesta categoria as organizações veem seus membros como familiares e amigos; as pessoas se conhecem, gostam uma das outras e estão sempre dispostas a ajudar e a trocar informações abertamente. Cultura mercenária: nesta categoria as organizações são ferozmente focadas em seus objetivos; as pessoas são intensas e determinadas na conquista de metas, fixação de realizar as coisas rapidamente e um poderoso senso de propósito. Essa cultura não pretende só vencer, ela quer destruir o seu inimigo. Cultura fragmentada: nesta categoria as organizações são constituídas de individualistas; o comprometimento é exclusivamente do indivíduo com suas tarefas, existe pouca ou quase nenhuma identificação com a organização. Nessas culturas os funcionários são julgados apenas quanto à sua produtividade e a qualidade de seu trabalho. Cultura de comunidade: esta categoria final valoriza tanto a camaradagem quanto o desempenho; as pessoas têm uma sensação de familiaridade, ao mesmo tempo em que existe um foco implacável sobre a conquista dos objetivos.

Edgar Schein é visto como um dos fundadores do conceito de cultura organizacional, ele mostrava que a cultura passava por três níveis distintos e que esses mostravam uma forma prática para a utilização do conceito abstrato de cultura organizacional citado por outros autores. Para Schein (2009) tais níveis de cultura se referem ao patamar de cada fenômeno cultural, e que estão visíveis aos observadores e são eles: os artefatos, que estão visíveis na cultura da organização, dando como exemplo clubes de futebol podemos observar a camisa, o escudo do clube o mascote; as crenças e valores expostos: que são as estratégias, objetivos e metas compartilhados por um grupo, temos como exemplo as reuniões de diretoria e comissão técnica para estipular colocações desejadas e títulos a serem alcançados em um determinado ano e em uma determinada competição; as suposições básicas: que são os sentimentos que alguém assume como se fossem verdadeiros.

Ainda de acordo com Schein (2009) a cultura pode ser dividida em cultura

material e não-material. A cultura não-material diz respeito às ideias, crenças, hábitos, palavras e aos conceitos que as pessoas usam. Por sequência, a cultura material consiste nos bens necessários para implementação cultural e que tenham sido modificados pelos colaboradores. Tais bens são denominados artefatos. Por exemplo, em um clube de futebol, os campos, os materiais de treino, uniformes, restaurante do clube, departamento médico e sala de musculação, são alguns dos elementos da cultura material. No entanto, a filosofia de treino implementada pelo treinador, as estratégias, as habilidades dos jogadores e seus costumes diários fazem o conceito de cultura não-material. Para o autor, a cultura material é sempre uma consequência da cultura não-material e uma não tem significado sem a outra. Os valores adotados e expostos são as normas e regras de comportamento que os membros da cultura utilizam como um meio de mostrar a cultura para si próprios e para estranhos, esses podem ser discutidos e as pessoas podem gostar deles ou não. Já as premissas básicas são garantidas e não negociáveis. “(...) numa organização, quem ousar ferir os princípios emanados das premissas básicas poderá ser considerado insano e passível de demissão.” (SCHEIN, 2009)

Um conjunto de sete características básicas define a essência dessa cultura: inovação e propensão a riscos, que se refere ao grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e assumir riscos; atenção aos detalhes: trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes; orientação para os resultados: é o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los; orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização; orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos; agressividade: o grau em que as pessoas, ao invés de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas; estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento. (ROBBINS, 2009, pag. 226)

Cada uma dessas características tem sua importância para que a compreensão da cultura organizacional da empresa seja compartilhada de maneira uniforme pelos colaboradores, ou seja, que todos saibam como as coisas são feitas e de como esses devem se comportar. É importante enfatizar que as sete

características citadas a cima devem ser percebidas e, não necessariamente, adorada pelos funcionários que irão coloca-las em pratica.

2.2 Futebol

Para Rodrigues (2008), o futebol chegou ao Brasil pelo inglês Charles Miller. Ele trouxe em sua bagagem duas bolas de futebol, dois jogos de uniformes e um livro que continha todas as regras britânicas do esporte. “Em seus primeiros anos em campos nacionais, o futebol era uma ato de elegância. O jogo era destinado à elite, extremamente racista, praticado e apreciado em uma verdadeira celebração de requinte da alta sociedade” (RODRIGUES, 2009, p. 31).

Ainda seguindo as ideia de Rodrigues (2008), o processo de popularização do futebol teve seu estopim com a fundação, em 1910, do Sport Club Corinthians Paulista, clube de origem popular, com quase que todos os jogadores sendo operários, na sua maioria negros e mulatos de origem pobre. Após isso, veio Leônidas da Silva, o primeiro ídolo, que abriu as portas para o famoso futebol arte. Nas décadas seguintes, com Pelé, Garrincha e Zagallo o esporte brasileiro se firmou como potência mundial.

Ao longo desses poucos mais de 100 anos de história, o futebol saiu do amadorismo e se tornou um negócio profissional, com os atletas sendo os artistas dos espetáculos. O sucesso e a fama dos jogadores fazem com que jovens de todo o país sonhem em chegar às grandes equipes. Eles saem de casa muito cedo para tentar a sorte nos gramados. Algo comum em todos é o desejo de ganhar dinheiro e um dia chegar à Seleção Brasileira.

O futebol, como negócio, tem evoluído muito nos últimos anos. Movimenta, anualmente, US\$ 250 bilhões no mundo, segundo o relatório final do plano de modernização do futebol brasileiro (2000), da Fundação Getúlio Vargas. Por movimentar tanto dinheiro, a atividade empresarial e o esporte estão sendo vistos cada vez mais como uma coisa só.

2.3 Categorias de Base

De acordo com o levantamento do banco Itaú BBA, divulgado pelo site do Terra em 2015 sobre o investimento dos clubes brasileiros nas categorias de base,

concluiu-se que os clubes investem pouco e muito mal. No levantamento publicado, os principais times do país, ou seja, os que jogam a série A, reservaram para formação de atletas um total de R\$ 457 milhões entre 2010 e 2014.

No Brasil, são poucos os clubes que realmente levam a sério as categorias de base. De todo o investimento feito na base de 2010 à 2015, 40% do total foi feito apenas por Corinthians, São Paulo, Santos e Cruzeiro, o que leva direto ao descaso com os jovens talentos que no nosso país nascem.

O Corinthians, foi o maior investidor, investiu em 2014 R\$ 27 milhões. Mesmo com um investimento alto para os padrões brasileiros, foram poucos os jogadores que chegaram ao profissional do mesmo time que os revelou, a maioria é negociado antes mesmo de chegar a equipe sub-20.

As categorias de base estão longe de ser, no Brasil, uma prioridade. Mesmo sabendo que as equipes precisam de investimento, ainda segundo o levantamento do Itaú BBA, pode-se verificar que na comparação com a estrutura física do clube e com o elenco profissional, a categoria de base é aonde se recebe o menor investimento. Em 2014, os clubes investiram R\$99 milhões de R\$621 milhões destinados ao clube como um todo, ou seja, os clubes esperam milagres das categorias de base com baixos investimentos.

Pelo fato do futebol ter se tornado um negocio milionário para clubes e atletas, a perspectiva dos jovens em fazer do esporte a saída para uma vida melhor aumenta muito. Para os jogadores e para as suas famílias, quanto maior o investimento em categorias de base, melhor. O futebol se faz hoje, como uma forma de ascensão social e econômica para famílias de baixa renda.

Contudo, ser um jogador de uma categoria de base e ser um atleta profissional milionário, tem uma distancia enorme. No Brasil pouquíssimos jogadores ganham um bom salario. Segundo Helal et.al (2005) apenas 3% desses recebem um salário acima de R\$9.000,00 mensais. No entanto, os jovens atletas buscam, em dados como esse, motivação para fazer parte da minoria que ganha altos salários. O processo de seleção mais conhecido no meio do futebol é a peneira, que mostra a cada ano que passa que a quantidade de vagas oferecidas é bem menor do que a quantidade de garotos que se candidatam a ela. O futebol não se tornou o sonho de

consumo apenas de jovens de baixa renda e familiares, empresários e clubes também se desdobram para obter quantias milionárias em negociações.

A legislação no Brasil e no mundo protege os atletas, sua autonomia e seu clube formador, colando limites nos contratos. Esses que podem ser assinados apenas a partir dos 16 anos, com tempo mínimo e máximo de trabalho, já que o assédio de clubes europeus e de empresários já começa bem antes dessa idade. Assim dando ao clube formador tempo hábil para realizar a formação dos atletas. A Federação Internacional de Futebol (FIFA), que é a entidade máxima no esporte hoje, dá ao clube formador uma gratificação de 5% dos valores envolvidos em qualquer transação internacional, é a chamada taxa de solidariedade.

Malcon, ex jogador profissional do Corinthians, por exemplo, sempre se destacou pela habilidade e técnica, porém tinha dificuldades por ser muito magro e pequeno, e nesse ano de 2016, após um longo trabalho feito com esse atleta na base, foi vendido para o Bordeaux-FRA por R\$ 22 milhões, desses apenas 30% da venda e mais 5% da taxa do mecanismo de solidariedade da FIFA, ficaram como receita para o clube corintiano, (ESPN, 2016).

2.4 Gestão do Conhecimento

O modelo de gestão do conhecimento está diretamente ligado ao processo de criação, compartilhamento, manutenção, uso e proteção dos conhecimentos mais importantes para a empresa. Esses que são a junção dos conhecimentos adquiridos externamente com os adquiridos pelos colaboradores, tendo como objetivo principal uma empresa organizada visando o sucesso.

De acordo com Drucker (2005) podemos observar que existem nas empresas modernas seis praticas de implementação da gestão do conhecimento. Inteligência competitiva, educação corporativa, gestão de competências, gestão do capital intelectual, gestão da informação e aprendizagem organizacional.

A gestão do conhecimento pode ser dividida, ainda segundo Drucker (2005), em conhecimento tácito e explícito. O primeiro não se expressa, está subentendido; são os conhecimentos pessoais adquiridos segundo as experiências do indivíduo com as de um grupo. Ainda dando como exemplo um time de futebol, podemos citar as atividades desempenhadas pelos atletas no momento do treinamento, como a

sua técnica pessoal de chute ou de drible. Já o segundo conceito citado, evidencia os conhecimentos dos fatos adquiridos pela informação, passado de forma clara e documentada para todos. Ainda nesse exemplo, podemos citar os métodos estudados pelo diretor de futebol no momento de gerir o esporte no clube, investindo não só em atletas mas também em profissionais da saúde e finanças.

O conhecimento tácito e explícito estão interligados sempre. Para promover as transferências desses conhecimentos pode-se usar treinamentos formais ou palestras, essas que na maioria das vezes são feitas com atletas ou ex atletas de grande referencia nos seus esportes. Podem-se usar também estratégias de transferências mais personalizadas, como o *coaching*. A maior missão das empresas hoje é identificar, executar e estimular a melhor maneira para transferir e compartilhar os conhecimentos, e ao mesmo tempo, manter esses conhecimentos na empresa.

Usando esses conceitos como base, pode-se afirmar que usar a gestão de conhecimento dentro de uma organização é importante para não repetir erros, registrar os conhecimentos inseridos pelos colaboradores, as melhores praticas e ainda disponibilizar para todos esses conhecimentos.

3 MÉTODO

Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, e por se tratar de um clube específico, um estudo de caso. Para Bauer (2004) pesquisa qualitativa trata de uma interpretação da realidade evitando números e estatísticas.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo (GIL, 1999). Neste presente artigo, essa modalidade de coleta de dados teve como objetivo analisar a cultura organizacional implementada no Sport Club Corinthians Paulista, principalmente nas categorias de base.

3.1 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A pesquisa é documental, uma vez que os documentos analisados relacionados ao futebol foram obtidos através do site Oficial do Sport Club

Corinthians Paulista, livros especializados em futebol e de sites atualizados com frequência acerca do assunto. Segundo Gil (1991), a pesquisa documental é um instrumento que apresenta uma grande diversificação de fontes, variando de cartas e diários pessoais a tabelas estatísticas atualizadas diariamente. No caso deste artigo, todo o estudo foi baseado no Corinthians, efeito de forma secundária a partir de dados coletados por meio virtual.

A pesquisa também fez uso de entrevista. Foram feitas algumas tentativas de contato com o Sport Club Corinthians Paulista, porém sem sucesso. Fez-se então entrevistas semiestruturadas com 3 candidatos que participaram do processo seletivo para o clube através do Chute Inicial Corinthians, que é o nome dado as escolinhas do clube presentes em varias cidades do Brasil com o objetivo de inserir crianças e adolescentes no meio do futebol e consequentemente atrair novos talentos. As entrevistas foram aplicadas com hora marcada e na própria residência dos entrevistados.

Roteiro da Entrevista

- Fale-me sobre sua participação na escola de formação de jogadores.
- Quais as dificuldades enfrentadas durante sua experiência lá ?
- Na sua opinião, quais os fatores foram determinantes para sua escolha ou não para continuar no clube?
- O que você achou dessa sua experiência?
- Você continuou tentando se tornar jogador profissional? Como e onde?

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 História do Sport Club Corinthians Paulista

Segundo o site do Corinthians, o clube foi fundado no ano de 1910 por um grupo de operários. O presidente escolhido por eles foi o alfaiate Miguel Battaglia, que, já no primeiro momento, afirmou: "O Corinthians vai ser o time do povo e o povo é quem vai fazer o time".

De acordo com Unzelte (2009), na sua segunda década de existência, o Corinthians passa a figurar entre os maiores clubes do Brasil, com a conquista de cinco campeonatos paulistas em dez disputados.

Nos anos 90, nenhum outro clube brasileiro conseguiu tantos títulos quanto o Corinthians, foram três Brasileiros e uma Copa do Brasil. A palavra de ordem do país e do clube na época era modernidade. A grande quantidade de patrocinadores e da visibilidade internacional, elevaram o Corinthians à um patamar jamais imaginado.

Na década seguinte, já nos anos 2000, o Corinthians se consolidou no Brasil e apareceu para o mundo ganhando já no primeiro ano do século o campeonato mundial organizado pela FIFA. Em 2005 aconteceu a parceria com a investidora MSI, que trouxe craques renomados; o que resultou em mais um título nacional para o clube. Já em 2007, veio o pior e o melhor ano da história corintiana, o fatídico rebaixamento para a segunda divisão do campeonato brasileiro trouxe decepção mas ao mesmo tempo trouxe mais amor, mais venda de camisas, mais contratos publicitários, aumento na quantidade de sócios torcedores e os torcedores alvinegros se tornam um bando de loucos. 2008 foi o ano de se reerguer, o Corinthians volta para a elite do futebol brasileiro mais forte do que nunca, contrata um dos melhores jogadores da história, Ronaldo fenômeno, e ganha mais um título da copa do Brasil.

De 2009 até os dias de hoje, o Corinthians é visto por todos como referência. É o clube que mais investe em categorias de base, o que tem maior valor publicitário e o que tem a melhor média de público do país. Assim os títulos nesse período (2 campeonatos brasileiros, 1 libertadores, 1 mundial) e a construção do seu tão sonhado estádio, vieram apenas para sacramentar a história vitoriosa do clube. Os torcedores afirmaram desde então, que corintiano não vive de títulos, vive de Corinthians.

4.2 A Institucionalização da Cultura Organizacional

Para Robbins (2010) a institucionalização acontece quando uma organização passa a ser valorizada por si só e não pelos bens e serviços que produz, ou seja, a empresa adquire vida própria frente ao mercado, distante de seus fundadores ou

membros. “O comportamento aceitável fica claramente evidente a seus membros e, embora isso não seja de todo ruim, significa que na verdade o comportamento e hábitos que deveriam ser questionados e analisados passaram a ser naturais” (ROBBINS, 2010, p. 506).

O bom trabalho desenvolvido no departamento das categorias de base permite a evolução de garotos talentosos, que muitas vezes, chegam à equipe principal. Investir no futebol amador é, antes demais nada, pensar no futuro do Clube. A institucionalização da cultura organizacional do Corinthians deve-se à persistência das diretorias e dos colaboradores envolvidos, além de resultados muito satisfatórios que esses investimentos trouxeram.

O Corinthians é hoje, segundo o seu site oficial (CORINTHIANS, 2016), o maior campeão da mais importante competição de categorias de base do Brasil, a Copa São Paulo de Futebol Junior, com nove títulos, e ainda consegue lucrar, mesmo que muito pouco, com os atletas promovidos das categorias de base. Esses geram receita para o clube como um todo, seja por transações para a Europa ou por excelentes contratos publicitários e patrocínios.

Institucionalizar uma cultura forte dentro de um clube de futebol, aonde se preservam alguns valores e tradições, é a saída menos onerosa frente a um período de economia decadente. Investimento nas categorias de base é só um dos vários pilares que sustentam a história e a credibilidade de um clube, diante dos seus funcionários e torcedores.

Em entrevista concedida ao site Fox Sports, Gonçalves (2014), coordenador das categorias de base do Corinthians detalha o trabalho realizado lá, destacando os pontos abaixo:

Carência de Craques: O processo seletivo de atletas é extremamente refinado e complexo, garantido pela identidade cultural do clube que os seleciona. Os craques não são apenas os jogadores diferenciados dentro do campo, mas também aqueles que se identificam com o clube e com a torcida. Os clubes grandes passaram muito tempo investindo em jogadores que tivessem apenas força e velocidade, características que poderiam interessar a clubes europeus. Pensando assim exclusivamente no lucro que o atleta daria. No Corinthians não se busca um

retorno imediato, dá-se aos atletas das categorias de base uma infraestrutura diferenciada e adequada para possíveis necessidades, como: moradia, alimentação, centros de treinamentos, médicos, fisioterapeutas, massagistas, além de gestores competentes que saibam e compreendam as necessidades reais do clube.

Relação Direta com a Equipe Profissional: promover um jogador é algo muito complicado, os times que estão melhores financeiramente promovem atletas para a equipe profissional e são vistos como formadores, mas não é bem assim. Promover um atleta passa sim por dar convivência com a equipe de cima, porém deve-se dar ao mesmo a possibilidade de usufruir da mesma estrutura que o profissional usa. No Corinthians são enviados, por jogo, relatórios gerais e específicos à comissão técnica do time principal e, sempre que podem, alguns componentes dessa comissão acompanham os jogos das categorias de base, o que é uma espécie de avaliação de desempenho dos atletas de futebol amador. Esta avaliação não segue o modelo tradicional, pois é bem mais complexa abordando aspectos de valores, técnicos e comportamentais. Se houver necessidade, o time principal passa sua carência tática para o coordenador da base, que indica atletas que possam treinar com o elenco, fazendo com que o jovem identifique a pressão diária que um atleta de alto rendimento sofre. No time campeão brasileiro de 2015, por exemplo, 38% dos jogadores eram oriundos das categorias de base.

Características principais a serem aperfeiçoadas nos atletas: o Corinthians primeiramente tenta levantar informações básicas do atleta (posição de preferencia, estilo de jogo, estrutura física e emocional). Deve-se respeitar o perfil de cada posição estabelecido pelo treinador e pelo clube. Um jogador versátil e talentoso, que joga em varias posições, é visto com bons olhos pela diretoria. Portanto mistura-se a principal característica que um time deve ter no futebol moderno, a intensidade, com a que o clube enxerga como interessante no processo de formação dos atletas. Após isso, é estabelecido um planejamento contínuo que se estende da categoria sub-11 até o sub-20, onde se respeita muito a evolução dos atletas dentro desse planejamento pré-estabelecido. Nas categorias mais jovens como sub-11 e sub-13 não se preocupa tanto com os resultados e procuram-se jogadores mais técnicos e talentosos, para que o trabalho de formação e desenvolvimento seja mais proveitoso para o clube e para o próprio atleta.

Rotatividade: é visto por muitos como o principal tópico a ser salientado nos clubes, porque a chegada de atletas em potencial e a saída desses por quantias extraordinárias é, normalmente, o que faz o dinheiro do clube girar. A informação é a base de tudo, todos os atletas que chegam ao Corinthians ou que o clube queira sua chegada, seja ele sub-9 ou profissional, tem seu relatório estudado pelo treinador e pela coordenação da categoria, agindo assim como um setor de “caça-talentos”. Relatório esse que reproduz a análise de desempenho feito nas grandes empresas do mundo. É aí que os famosos olheiros entram em ação, são os responsáveis por indicar os atletas com melhor potencial e que possam suprir necessidades técnicas do clube. Para um atleta assinar um contrato profissional, por exemplo, esse deve ser avaliado de perto por dirigentes e/ou diretores, para que assim possa se fazer uma análise entre investimento e retorno financeiro e, somente após isso, assinar o contrato. Na dispensa de jogadores, é a mesma coisa, utiliza-se de relatórios para facilitar o trabalho. O clube está sempre suprido de informações dos atletas e de seus números dentro e fora do campo. Para permanecer no clube, o atleta deve atingir uma média mínima aceitável. Além de uma avaliação interna, o clube precisa se preocupar também com a concorrência de clubes do exterior. Assim como o Corinthians, os outros clubes possuem monitoramento constante de talentos pelo mundo, e além disso, possuem dinheiro, que é o que mais chama atenção dos jogadores. A saída de atletas é quase que inevitável. Alguns, quando muito jovens, pensam ainda em continuar no Corinthians pela estrutura que o clube oferece e por estarem no seu país de origem, perto da família. No entanto, ao se sentirem valorizados, exigem aumento salarial. Quando viável, dá-se o aumento desejado, se não, tenta-se negociar um contrato mais vantajoso do que o anterior para ambas as partes.

Importância da Estrutura do Clube: Pelo tamanho do clube e por sua fama internacional, não é um fator determinante, mas é importante. Quando viável, treina-se no Centro de Treinamento Joaquim Grava, mesmo centro de treinamento que os profissionais, para ter um melhor monitoramento dos atletas, se não, usa-se campos do próprio Corinthians, porém sem tantos recursos. Para melhorar isso, o clube firmou uma parceria com Flamengo de Guarulhos, para a utilização do seu espaço físico para as categorias até sub-17. O departamento médico do clube é comum para todas as categorias, contando com profissionais de fisiologista, assistente

social, psicólogo, entre outros. Existe uma sede em Guarulhos-SP que abriga boa parte dos jogadores sub-17 e sub-20, com cozinha, nutricionista e médicos á disposição. Para as categorias até sub-20 o fator “escola” também é muito importante, principalmente na frequência. O clube se preocupa com educação já que estão formando além de atletas, pessoas.

Relação com Empresários: É uma relação muito cuidadosa de ambas as partes, as coisas devem ser boas primeiramente para o atleta, depois para o clube e empresário. Esses que tem presença garantida nos clubes, principalmente quando se trata de uma promessa, é uma cultura brasileira. Porém a relação clube-empresário é estritamente profissional, se um jogador for indicado por algum empresário, terá o mesmo tratamento dos que passam em peneiras, por exemplo. No Corinthians, como é um time muito grande, têm-se responsabilidades que em outros clubes não teriam, por isso, joga o melhor jogador e se esse não está rendendo, será sacado do time até que volte a ter seu rendimento normal. Identificando assim o principal conceito de meritocracia, aonde se recompensa o melhor colaborador por ter atingido metas anteriormente estabelecidas. A pressão vinda de empresários para colocar um ou outro atleta acontece, mas deve-se respeitar em primeiro lugar a instituição, os profissionais que ali trabalham e sua cultura. O papel do empresário é conseguir um bom contrato para seu atleta, seja no Corinthians ou em qualquer outro clube, a parte técnica não é discutida com agentes/empresários, isso fica em sigilo entre os profissionais do clube.

Treinadores e Especialistas: No Corinthians é como em outra empresa de grande porte, não se procuram profissionais que sejam ex-jogadores ou pessoas com excelentes números acadêmicos, procura-se um profissional preparado para assumir grandes responsabilidades e lidar com pressão, e como em outras empresas, será cobrado se o trabalho for mal feito ou se o resultado desejado não vier. Dentro do clube esse profissional terá a melhor estrutura possível e toda tecnologia disponível para que seu trabalho seja feito da forma mais correta. Para formar bons atletas, é essencial a presença de bons profissionais afim de orientá-los e atendê-los.

Excursões e Parcerias: As excursões servem para dar amadurecimento ao atleta jovem, busca-se ensina-los como lidar com período longe da família,

diferenças culturais, religiosas, étnicas e sociais. Tudo isso é um preparatório dos atletas que um dia poderão atuar fora do Brasil. A princípio viagens internacionais são feitas com atletas a partir do sub-15, antes disso, a vontade dos pais influencia muito mais que a vontade dos próprios jogadores. Já as parcerias são importantes para auxiliar o clube a formar os atletas e dar a eles oportunidades de convivência em clubes ou localidades distintas, além de ser uma das maneiras propostas pelo modelo de gestão do conhecimento para aprimorar a aprendizagem tácita e explícita, como citado anteriormente. A parceria com o Flamengo de Guarulhos, time pequeno do estado de São Paulo, supri necessidades estruturais pois disponibiliza da sua estrutura física para os atletas da base corintiana. A equipe de Guarulhos utiliza jogadores sub-20 do Corinthians para disputar alguns campeonatos. Isso permite que os jovens atletas tenham chance de mostrar talento e aparecer para o próprio Corinthians e para o mercado.

Campeonatos Disputados Anualmente: Parece que não, mas a quantidade de campeonatos disputados no ano é, teoricamente, planejado. Cada categoria tem a sua quantidade certa de campeonatos, devido a estrutura física dos jogadores. “O sub-15 de 9 a 11 competições no ano, porque o calendário ainda não é padronizado e fica difícil se planejar. O sub-17 de 6 a 7 e o sub-20 de 4 a 5 competições. O que acaba sendo o inverso. O sub-20 deveria ter o maior número de competições, já que o profissional faz muitos jogos por ano.”

4.3 A Percepção dos Candidatos

O procedimento da entrevista é muito valioso em um trabalho de análise, aonde se pode perceber através de opiniões e vivências o que acontece verdadeiramente, nesse caso nas categorias de base do Corinthians. Contudo é inevitável a comparação do que é apresentado pelo clube com o que é evidenciado pelos jovens candidatos. Observaram-se três categorias presentes na experiência vivida na escolinha do clube.

Práticas de Gestão de Pessoas: Esta categoria descreve os procedimentos de gestão de pessoas percebidos pelos participantes da escolinha Chute Inicial Corinthians. O recrutamento foi descrito como informal, todos os entrevistados ficaram sabendo por terceiros da existência da escolinha e assim chegaram até lá. A seleção foi feita através do pagamento da mensalidade, ou seja, com o pagamento

feito, o atleta poderia ingressar na escolinha e desfrutar de tudo o que lá oferecia. O treinamento era feito a partir de um padrão encontrado na maioria das escolinhas do Brasil, com muito treino com bola e quase nenhum treino físico ou de prevenção de lesões. As condições de treino oferecidas eram simples, com apenas 2 professores por turma, bolas e cones. Por não ter um local fixo de treinamento o deslocamento dos atletas era difícil e ainda era inexistente a inserção na cultura organizacional do Corinthians. Já a avaliação de desempenho era feita de maneira informal, um *feedback* simples era dado pelos professores depois dos jogos, mas nada que mudasse a rotina de treinamentos ou afetasse no que era dado aos atletas. Pelos relatos analisados, o foco estava longe da formação de atletas

Verbalizações:

“entrei na escolinha em 2003, porque um amigo meu que jogava comigo no vizinhança me chamou, eu falei com os meus pais e eles aceitaram pagar a mensalidade pra eu jogar, acho que na época não chegava nem a R\$ 100,00.”;

“Quando eu cheguei em Brasília, comecei a jogar bola no Minas e tinha uma galera do Minas que jogava lá, dai eu fui lá um dia pra conhecer, gostei, era mesma galera que eu já jogava bola, então eu resolvi ficar”;

“Era um treinamento padrão de profissional de educação física [...] os professores da época, donos da escolinha, eles procuravam sempre um treinamento melhor e mais aperfeiçoado pra poder melhorar a gente e nosso rendimento também”;

“acho que eu joguei na época que todo mundo jogou na escolinha do Corinthians aqui. Em Brasília sempre foi assim né, sempre teve algum lugar que todo mundo ia jogar e virava o melhor time por isso ”.

Cultura Organizacional: Esta categoria descreve a cultura organizacional do clube e seus valores pregados desde o primeiro contato do aluno da escolinha com o possível jogador até o seu desligamento. Observou-se que não existe uma inserção dos atletas na cultura do clube, a formação de craques ou atletas que tenham ligação emocional com o clube não é percebida. De Corinthians mesmo, a única coisa que se tem é o nome, esse que muitas vezes é apenas um chamariz,

pela fama do clube, para um negócio muito vantajoso, chamado escolinha de futebol.

Verbalizações:

“mesmo a gente sendo moleque a gente treinava como profissional só que com menos tempo e menos frequência”;

“Os professores da escolinha sempre falaram muito que a gente poderia ser profissional e que se alguém do nosso time se destacasse eles levariam pro time de São Paulo”.

Sentimentos e Perspectivas dos Candidatos: Esta categoria descreve os sentimentos e perspectivas dos candidatos durante e depois do processo da escolinha. Identificou-se que, pela escolinha não ter revelado nenhum jogador fora de série, por existir favorecimento à atletas indicados (por agentes ou empresários) e ainda pela falta de meritocracia, os jovens candidatos entrevistados se desanimaram ou até desistiram de se tornarem jogadores profissionais. No entanto, por uma visão dos mesmo candidatos porém sem tantas expectativas, a escolinha cumpriu seu papel de socialização e inserção cultura/esportiva.

Verbalizações:

“sei que lá no Corinthians eles faziam um trabalho legal, nada com muito luxo, mas dava o que a gente precisava e queria.”

“Uma escolinha serve para socializar e dar habilidades cognitivas que a criança não tem ainda”

“A maior vantagem do chute inicial pra mim é poder iniciar um processo, não digo nem futebolisticamente falando, iniciar um processo de socialização, pra uma criança ver como funciona, pra saber lidar com outras pessoas, com outros atletas, saber lidar com substituição, com frustração, com os outras personalidades.”

Não foi apresentada nenhuma critica concreta ao chute inicial, somente sugestões quanto á ligação da escolinha com o clube Corinthians, que poderia ser mais estreita para facilitar a ida de novos atletas e alavancar a carreira dos mesmos. Foram feitos elogios pelo trabalho social executado, evidenciando que uma

escolinha ou chute inicial, tem como seu maior objetivo a inserção de crianças no esporte e estímulo de habilidades cognitivas que essas ainda não adquiriram pela idade ou apenas por falta de oportunidade.

5 DISCUSSÃO

A história do clube foi descrita, destacando os pontos mais importantes e influentes em todos os seus 115 anos de existência. Explorou-se a cultura do clube, ou seja, aquilo que o clube traz consigo como diferencial competitivo e, passa para todos, como pontos fundamentais para que se dê continuidade em um trabalho de longo prazo, que é a retenção e manutenção de jovens talentos. Para isso, relacionou-se processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho vistos a partir da teoria de alguns autores com aquilo que o clube oferece aos seus atletas, tanto na sede do clube quanto nas escolinhas Chute Inicial, tudo com o mesmo objetivo de trazer bons jogadores à equipe com o menor custo possível.

As escolinhas são franquias corintianas espalhadas pelo Brasil afim de minimizar a distância com o clube e facilitar uma possível descoberta de um novo fenômeno do esporte. Entretanto, a experiência vivida por alguns jovens nas escolinhas que levam o nome do clube é um pouco diferente, não existe institucionalização de cultura e normalmente, os atletas que desejam ser profissionais buscam por outros clubes. A estrutura oferecida aos jovens não condiz com a filosofia do clube, o local de treinamento não é fixo, a quantidade de treinadores é reduzida, as excursões são pagas pelos próprios pais dos atletas e os materiais para treinos são poucos. O que vai na contramão de uma cultura tão bem estabelecida pelo Corinthians, talvez pelo fato de que o próprio clube não dê as escolinhas nenhum investimento e com isso, os donos das escolinhas não enxergam ali a responsabilidade de formação de um atleta e sim uma oportunidade momentânea de ganhar dinheiro.

O Sport Club Corinthians Paulista vê na sua categoria de base, principalmente em um período de crise econômica no país, uma oportunidade confiável de compor um elenco competitivo para jogar campeonatos de alto nível. A história do clube mostra que no terrão (nome dado ao local de treinamento dos

jogadores de categoria de base), sempre se revelou jogadores talentosos. Revelar e manter esses talentos vai além das habilidades pessoais dos atletas, é a junção do dom que esses tem com o que encontram no seu time para ajudar e apoiar no processo de formação. Fazer um bom recrutamento, selecionar apenas os melhores, treinar, avaliar constantemente, oferecer uma estrutura compatível com o que se precisa e profissionais especializados são apenas alguns pontos para a institucionalização de uma cultura forte de retenção e manutenção de jovens com potencial de se tornarem grandes jogadores e alcançar os objetivos do clube.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias de hoje, o assunto principal no Brasil é a crise política e financeira, e como essas afetam as empresas e as pessoas. Contudo, os aspectos de crise influenciam diretamente na mudança das estratégias das organizações. Apesar de estar inserido em um cenário negativo, o Sport Club Corinthians Paulista trouxe como uma saída efetiva, a retenção e manutenção com excelência dos atletas das categorias de base. Efetiva porque é uma estratégia que alcança os objetivos do clube e minimiza a utilização de recursos para isso. Ser um clube muito vitorioso, famoso, ter uma das maiores torcidas do país, investir em contratações de jogadores, funcionários qualificados e estrutura física, e principalmente por acompanhar a evolução dos seus atletas desde jovens, o Corinthians tornou-se referência no Brasil quando se trata de categorias de base.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado compreendendo como a cultura organizacional bem definida é importante para ser um diferencial competitivo. A partir da pesquisa realizada no presente trabalho, observou-se a importância dos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, e principalmente a institucionalização da cultura de uma organização. No mercado do futebol existe uma concorrência muito grande entre os clubes, tanto nacionais quanto internacionais, todos em busca de talentos que tragam, além de títulos, lucro. Por isso, o investimento em categorias de base e na formação dos jogadores que ali estão é uma alternativa muito factível e duradoura aos clubes.

Difícil saber o que se passa nas categorias de base de um clube grande brasileiro, primeiro por falta de informações de gestões transparentes e também porque a imprensa nacional tem seus holofotes virados, quase que totalmente, para as equipes profissionais. A maior limitação deste trabalho foi: o insucesso no contato com o Sport Club Corinthians Paulista para um acompanhamento mais próximo das categorias de base do clube.

Como agenda futura aconselha-se que a pesquisa seja realizada com clubes da cidade de Brasília, que não possuam um investimento tão alto como o Corinthians mas que mesmo assim tenham na categoria de base uma alternativa viável e eficiente. E ainda a realização de entrevistas com funcionários que cuidam das categorias de base do clube Corinthians (e não com as franquias), com jogadores destas categorias e com jogadores que hoje fazem sucesso e um dia passaram por escolas de base de grandes clubes.

REFERÊNCIAS

BAUER, MARTIN W. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. – Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

CARRAVETA, ELIO. **Modernização da gestão no futebol brasileiro**. – Porto Alegre: Editora AGE Ltda., 2006.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição – Barueri: Editora Manole, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HELAL, R. et al. Futebol. In: DACOSTA, L. P. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 257-259.

Portal Gestão. **Artigos**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 13. Mar. 2016.

RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000.

ROBBINS, STEPHEN PAUL. **Fundamentos do comportamento organizacional** [tradução técnica Reynaldo Marcondes]. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, TIMOTHY A.; SOBRAL, FILIPE. **Comportamento Organizacional** [tradução Rita Cássia Gomes]. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, ALEX. **A mesa é redonda porque se fosse quadrada não teria graça: uma abordagem do futebol e do jornalismo futebolístico**. – Brasília: Editora Universa, 2008.

SCHEIN, EDGAR H. **Cultura Organizacional e Liderança**. – São Paulo: Atlas Editora, 2009.

SCHLÜNZEN JUNIOR, KLAUS. **Aprendizagem, cultura e tecnologia**. – São Paulo: Editora UNESP, 2003.

Site Oficial ESPN UOL. **Notícias**. Disponível em: <http://espn.uol.com.br/noticia/573980_time-frances-pretende-pagar-r-22-milhoes-para-contratar-malcom-por-4-anos>. Acesso em: 12 mar. 2016.

Site Oficial Sport Club Corinthians Paulista. **História**. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/clube/historia>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

Site Oficial Sport Club Corinthians Paulista. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/noticias/ver/58526#.VvA6EMeE-zA>> . Acesso em: 21 mar. 2016.

Site Oficial Sport Club Corinthians Paulista. **Títulos**. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/clube/titulos>> . Acesso em: 09 mar. 2016.

Site Oficial Fox Sports. **Saiba como é feito o trabalho do Corinthians nas categorias de base**. Disponível em: <<http://www.foxsports.com.br/news/167179-saiba-como-e-feito-o-trabalho-do-corinthians-nas-categorias-de-base>> . Acesso em: 14 mar. 2016.

Site do Terra. **Clubes brasileiros investem pouco e mal nas categorias de base**. Disponível em: < <http://esportes.terra.com.br/lance/clubes-brasileiros-investem-pouco-e-mal-nas-categorias-de-base-aponta-estudo,f28fc6599bbaf45d3d4173955b86d3caso1wRCRD.html>> . Acesso em: 21 mar. 2016

UNZELTE, CELSO. **Corinthians 100 anos: 100 jogos, 100 ídolos**. – Belo Horizonte: Autêntica Editora Ltda. Gutenberg, 2009.